

MODELO EXPLICATIVO DA PERFORMANCE DA ÁREA DAS VENDAS EXPLANATORY MODEL OF PERFORMANCE IN SALES AREA

Rui Frade¹; Pedro Espírito Santo², Casimiro Ramos³

¹ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém; ²ESTGOH, Instituto Politécnico de Coimbra; ³Instituto Superior de Gestão
rfrade1999@gmail.com; pedro.santo@estgoh.ipc.pt; cframos21@gmail.com

Resumo

O sucesso das empresas está relacionado com a sua capacidade de materializar as ações de prospeção e fidelização de clientes em vendas efetivas. A função das vendas tem-se tornado cada vez mais exigente, dada a facilidade com que a concorrência apresenta preços e outras características de competição empresarial de difícil gestão. Neste sentido, este estudo procura apresentar e testar um modelo com dados recolhidos através de questionário, de uma amostra de profissionais de vendas. Trata-se de um estudo de carácter transversal, que apresenta as variáveis Comunicação interna e Orientação ao valor, como determinantes da performance da área das vendas. Deste modo, o presente trabalho apresenta contributos para a gestão empresarial, tendo também obtido relevantes avanços a nível científico.

Palavras-chave: Comunicação, Performance de vendas, Orientação ao valor, Mínimos Quadrados Parciais

Abstract

The success of companies is related to their ability to materialize the actions of prospecting and customer loyalty in effective sales. The sales function has become increasingly demanding given the ease with which the competition presents prices and other characteristics of difficult-to-manage business competition. In this sense, this study seeks to present and test a model with data collected through a questionnaire from a sample of sales professionals. It is a cross-sectional study, which presents the variables Internal Communication and Value Orientation, as effective determinants of sales performance. In this way, the present work presents contributions for the business management, having also obtained relevant advances in scientific level.

Keywords: Communication, Sales performance, Value orientation, Structural equations

1. INTRODUÇÃO

O papel das vendas tem-se tornado cada vez mais central e hoje em dia, a função de vendas tem associadas tarefas que antes eram negligenciadas pelos profissionais das vendas. Atualmente, as empresas solicitam aos seus empregados da área das vendas, a análise aos indicadores de gestão que anteriormente não consideravam importantes. Apesar disso, nas empresas, em especial nas empresas PME, a rotação de empregados na área das vendas tem sido muito mais elevada do que em outros departamentos organizacionais.

Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente, continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas. Segundo o trabalho de investigação de Terho et

al. (2015), os resultados demonstram que a estratégia de vendas de uma empresa está diretamente relacionada com o desempenho do mercado.

Neste contexto, o nosso estudo procura estudar os fatores determinantes do desempenho da função de vendas através de uma metodologia de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais, partindo da hipótese que a comunicação empresarial e a orientação para o valor promovem uma melhor performance da área de vendas das empresas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A comunicação face a face é escolhida por ser o canal ideal para a comunicação de informações mais complexas, dado que o feedback imediato e o uso de linguagem natural e espontânea, permite um maior foco pessoal. Cameron e McCollum (1993) também concluíram que a natureza bidirecional dos canais de comunicação interpessoal, tais como as reuniões de equipas, sessões de análise e resolução de problemas em grupo, e os briefings efetuados pelos supervisores, melhoram de forma mais efetiva, as relações entre os gestores e os empregados.

A comunicação interna é uma área crítica da gestão, tendo um grande impacto sobre a eficácia de uma organização, especialmente quando gerida de forma estratégica. Para Kennan e Hazleton (2006), a comunicação interna diz respeito principalmente à relação entre a organização e os seus empregados, em que cada uma das partes é o público mais importante da outra, sendo necessário o estabelecimento de uma relação produtiva para que ambas alcancem os seus objetivos.

Neste sentido, surgem 4 níveis de comunicação: comunicação interna de gestão de linha, comunicação interna entre colegas de equipa, comunicação entre pares de projetos internos e comunicação corporativa interna (Welch e Jackson, 2007).

Das variáveis identificadas como determinantes da performance da função de vendas, a orientação para o cliente é assente num comportamento de venda em que os vendedores ajudam os clientes a satisfazer os seus desejos e necessidades, em contraponto com uma orientação de vendas que coloca a organização ou os próprios vendedores em primeiro lugar, quando comparado com o que os seus clientes pretendem (Michaels e Day, 1985; Saxe e Weitz, 1982).

Algo que as organizações têm presentes nos dias de hoje é a mudança e por este facto, a prontidão para mudar comportamentos pode ser uma vantagem para as organizações. Neste sentido, a preparação dos funcionários e organizações como um todo para a mudança organizacional pode ser uma vantagem que potencia uma melhor performance organizacional. Assim, não é de estranhar que esta preparação para a

mudança organizacional tem sido considerada como um processo contínuo composto de diferentes fases de mudança, que reflete o nível de motivação para mudar o comportamento interno, sendo considerada como um importante mecanismo para melhorar continuamente as organizações (Miller e Rollnick, 2002; Prochaska e DiClemente, 1986; Prochaska e DiClemente, 1992a, 1992b).

Jones et al. (2005, p. 362) descrevem a preparação para a mudança nas organizações como a forma como os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional (aceitação de mudança), bem como a medida em que os empregados acreditam que essas mudanças são suscetíveis de ter implicações positivas para si e para a organização em geral. Já Armenakis et al. (1993, p. 298) definiram a preparação para a mudança organizacional como a prontidão individual para a mudança salientando-a como "o precursor cognitivo para os comportamentos de resistência ou apoio a um esforço de mudança".

Ursula et al. (2012) salienta que os profissionais de vendas que criam valor superior são aqueles que entendem o negócio dos clientes, os seus desafios de conversão e os seus mercados. Neste sentido, as rotinas organizacionais da empresa vendedora devem ser projetadas para criar uma forte compreensão do negócio dos clientes, resultando assim num melhor desempenho para a própria empresa, bem como para o cliente. Desta forma, os vendedores com uma sólida compreensão das necessidades do negócio do cliente e dos seus mercados, serão mais competentes na criação de valor para os seus clientes, sendo que este conhecimento deve ser adquirido de forma organizada e metódica e não de forma acidental.

No nosso estudo abordamos a performance das vendas (Sales Performance) enquanto variável latente, reflexo da:

- Contribuição para a conquista de participação de mercado significativa da empresa;
- Gestão de alto nível de vendas;
- Potencialização rápida de vendas a partir de um novo produto;
- Identificação das principais contas e a venda.

Assim sendo, apresentamos de seguida, o modelo concetual que o nosso estudo procurou testar, no sentido de analisar as relações causa efeito.

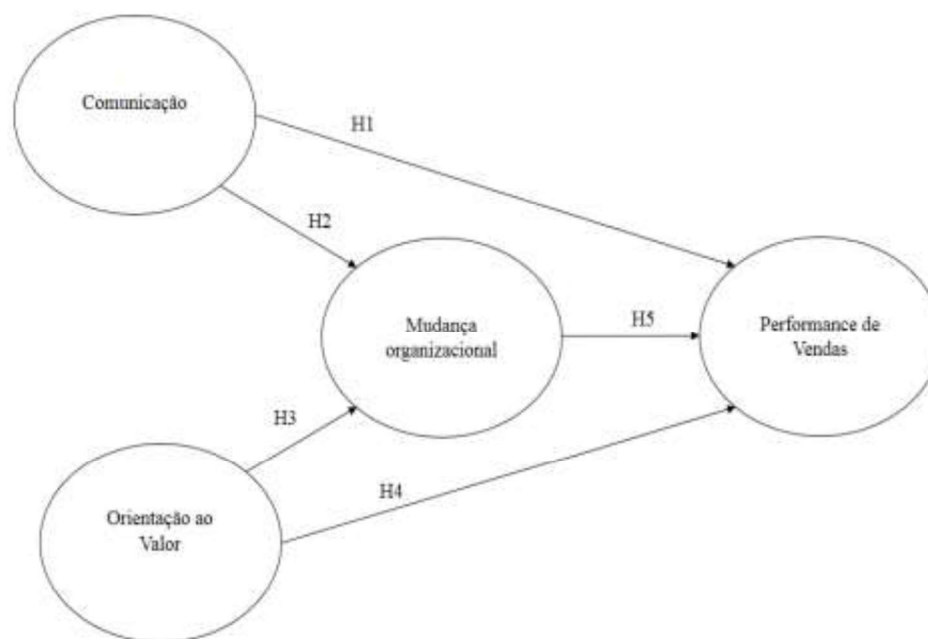


Figura nº1: Modelo Concetual

3. METODOLOGIA

Para a realização da metodologia neste estudo, elaborámos um questionário para a recolha de dados através de escalas de *likert* de 5 pontos e através do qual se obteve 231 respostas com a seguinte caracterização da amostra:

Variável	Dimensão	Nº Trabalhadores	%
Sexo	Homens	188	81,39%
	Mulheres	43	18,61%
Vinculo à empresa	a termo	169	73,16%
	sem termo	62	26,84%
Escolaridade	Obrigatória	37	16,02%
	9º ano	84	36,36%
	12º ano	89	38,53%
	Superior	21	9,09%
Idade	até 30 anos	30	12,99%
	entre 31 e 40 anos	88	38,10%
	entre 41 e 50 anos	76	32,90%
	entre 51 e 60 anos	32	13,85%
	mais de 60 anos	5	2,16%

Tabela nº1: Caraterização da amostra

Após esta recolha de dados avaliámos o modelo de medidas através dos resultados obtidos, que se apresentam no quadro seguinte:

	Media	Desvio Padrão	λ	Valor t	Variância Média Extraída	Fiab. composita
Performance de vendas					0,771	0,931
Q01	3,74	0,923	0,854	35,051		
Q02	3,78	0,913	0,857	33,067		
Q03	3,02	0,930	0,893	57,565		
Q04	3,10	0,914	0,908	68,752		
Mudança organizacional					0,682	0,895
Q09	2,56	1,078	0,862	37,283		
Q10	2,63	1,083	0,842	31,767		
Q11	2,85	1,191	0,841	36,016		
Q12	2,44	1,023	0,755	19,309		
Orientação para o valor					0,664	0,885
Q14	4,00	0,990	0,832	33,121		
Q15	4,04	1,047	0,873	55,020		
Q16	4,35	0,964	0,732	18,349		
Comunicação					0,691	0,870
Q20	3,67	1,059	0,869	35,963		
Q21	3,47	0,929	0,785	18,316		
Q22	3,79	1,048	0,839	33,922		

Tabela nº2: Resultados do modelo de medidas

Deste quadro analisamos a boa consistência das medidas utilizadas, pelo que prosseguimos com a análise discriminante às medidas em estudo.

	COM	CHR	VO	SPER
Comunicação (COM)	0,832			
Mudança organizacional (CHR)	0,469	0,826		
Orientação ao valor (VO)	0,411	0,456	0,815	
Performance de vendas (SPER)	0,494	0,383	0,535	0,878

Tabela nº3: Análise discriminante às medidas em estudo

Verificou-se a validade discriminante de um modo particular e a validade do modelo de medidas de um modo global, surgindo assim como pressupostos para uma correta avaliação à validade do modelo estrutural, pelo que se poderá prosseguir com a análise para a avaliação do modelo estrutural.

Neste sentido, apresenta-se o modelo obtido através do software de equações estruturais SMART-PLS.

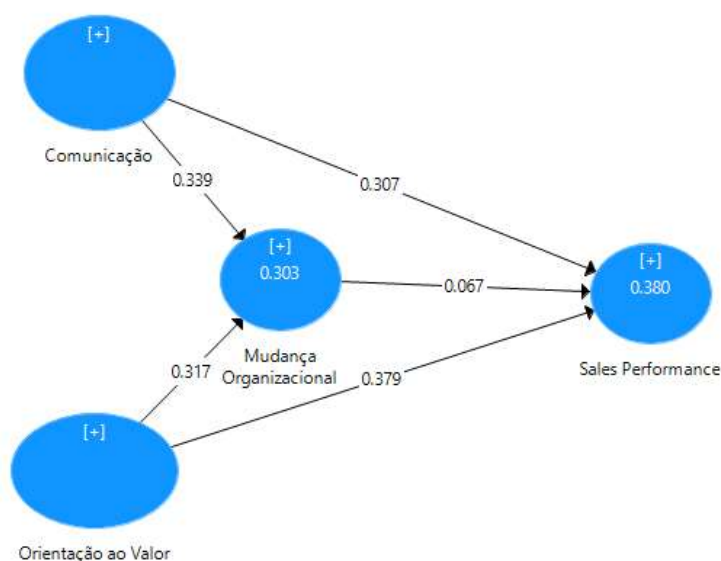


Figura nº2: Resultados para o modelo estrutural (*path coefficients*)

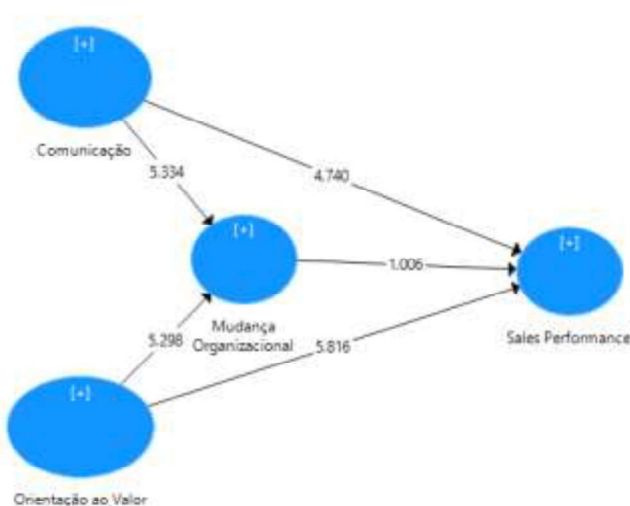


Figura nº3: Resultados para o modelo estrutural (*t-values*)

Relativamente à hipótese de investigação H1, verifica-se que os resultados obtidos ($\beta=0.307$; $t=4,740$) permitem considerar a importância da comunicação na performance de vendas. Os resultados corroboram a hipótese H2 ($\beta=0.339$; $t=5,334$), na qual identificam que a comunicação é uma variável importante na mudança organizacional. Também a mudança organizacional tem como antecedente a orientação para o valor ($\beta=0.317$; $t=5,298$). Pelos resultados obtidos verifica-se a corroboração da hipótese H3. Além dos efeitos da orientação para o valor na mudança organizacional, os efeitos existem mais fortes se atendermos à sua consequência na performance de vendas ($\beta=0.379$; $t=5,816$). Nesta medida, nós consideramos corroborada a hipótese H4.

Apesar das hipóteses de investigação em estudo anteriores serem corroboradas, este estudo não apresenta resultados que permitam corroborar a hipótese H5 ($\beta=0,067$; $t=1,006$). Em sentido contrário do que a literatura indica, que uma maior mudança organizacional promove uma maior prontidão para a adaptação à realidade, este estudo não valida esta hipótese. Talvez esta conclusão possa surgir, tendo por potencial causa, os valores médios da prontidão para a mudança, o que pode ter limitado a influencia da variação entre variáveis.

4. CONCLUSÕES

Após a realização do nosso estudo, aparecem como conclusões os contributos teóricos, onde este estudo demonstra que a comunicação interna e a orientação ao valor são os dois principais fatores que influenciam a performance em vendas. Além disso, estas duas variáveis possuem um papel determinante na prontidão dos recursos humanos para a mudança organizacional.

Neste contexto, este estudo sugere como implicações para a gestão organizacional, que as empresas que desejem melhorar a performance do seu departamento de vendas, deverão criar mecanismos para uma comunicação mais eficaz e uma melhor orientação ao valor para o cliente por parte dos profissionais de vendas.

Nas limitações identificadas no âmbito da realização deste estudo, podemos referir a amostra e as suas características, que pela composição dos indivíduos e pelas respostas dadas não permitiu corroborar algumas hipóteses em estudo.

Sugere-se como estudos futuros, o desenvolvimento de modelos que expliquem os determinantes da performance empresarial. Nestes modelos, poder-se-á incluir novas variáveis, como a colaboração de equipas de vendas e a estabilidade do posto de trabalho, enquanto variáveis que poderão influenciar a performance de vendas.

REFERÊNCIAS

- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Hum. Relat.* 46, 681–703.
- Cameron, G. T., e McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: a multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 5, 217–250.
- Kennan, W. R., e Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan, e V.

- Hazleton (Eds.), Public Relations Theory II* (LEA's communication series). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lussier, B. e Hartmann, N. (2016). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management* (2016)
- Michaels R. e Day R. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers. *J. Mark. Res.*, 22 (November), 443 – 6.
- Miller, W.R., e Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people to change addictive behavior*. New York: Guilford Press.
- Prochaska, J.O., e DiClemente, C.C. (1986). *The transtheoretical approach: Towards a systematic eclectic framework*. In J.C. Norcross (Ed.), *Handbook of Eclectic Psychotherapy*. New York: Brunner/Mazel.
- Prochaska, J.O., e DiClemente, C.C. (1992a). *Stages of change in the modification of problem behavior*. In M. Hersen, R. Eisler, e P.M. Miller (Eds.), *Progress in behavior modification*, 28. Sycamore, IL: Sycamore Publishing Company.
- Prochaska, J.O., e DiClemente, C.C. (1992b). *The transtheoretical approach*. In J. Norcross, e M. Goldfried (Eds.), *Handbook of Psychotherapy Integration*. New York: Basic Books.
- Saxe, R., e Weitz, B. A. (1982). The soco scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. e Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45 (2015), 12 – 21.
- Ursula Y. Sullivan, Robert M. Peterson, Vijaykumar Krishnan (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41 (2012), 166–173.
- Welch, M., e Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.